

als mensen er vertrouwen in krijgen dat zij in een samenwerkende *community* hun competenties erkend zullen zien en er de mogelijkheid hebben om hun belangen en doelen te realiseren.

Wendbaarheid

Wat betekent dit ‘nieuwe leiderschap’ dan concreet voor de leidinggevendenden? Op basis van een analyse van 25 jaar onderzoek in de anti-infectiva-business van Gist-brocades en zijn opvolgers zijn omgangsregels binnen het bedrijf onderzocht (Schuiling, 2014). Lange tijd gold het adagium ‘ik beslis’, dat zich uit in de volgende regel verwoord door een manager:

‘Als de realiteit in de markt bedreigend is, verbied mensen dan om valide informatie in te brengen die de huidige strategie ter discussie stelt’

De impact van deze regel was zeer onplezierig voor de mensen die wel over deze informatie beschikten: zij voelden zich geïntimideerd. Ook zorgde deze regel ervoor dat twee jaar lang het gesprek en het denken over de veranderende externe realiteit stil lag, waardoor het bedrijf geen antwoord vond om zich aan te passen en zich uiteindelijk door een ander bedrijf moest laten opkopen. In een ander onderdeel van het bedrijf hanteerde een manager de volgende interactieregel:

‘Als de realiteit in de markt bedreigend is, geef en vraag om valide informatie waardoor ieder de situatie goed kan begrijpen, wees eerlijk over strijdige belangen en geef ieder de keuze om mee te denken hoe we de organisatie kunnen aanpassen’

De impact van deze regel was dat iedere medewerker bereid bleek mee te werken, dat er een herstructurering uit voortkwam die heel pijnlijk was omdat deze veel mensen hun baan kostte, maar het bedrijf wel weer een toekomst gaf. In beide voorbeelden is er sprake van een adaptieve uitdaging. De eerste regel onderdrukt het initiatief en de expertise van medewerkers, de tweede stimuleert deze, met erkenning van verschillen in competenties en belangen.

Het is dit type leiderschap, waarin managers en kenniswerkers elk hun leidende rollen vervullen en makkelijk van elkaar het stokje kunnen overnemen, dat bedrijven wendbaar maakt en in staat stelt snel te reageren op nieuwe externe ontwikkelingen. Soepel schakelen tussen leiden en volgen is de sleutel voor wendbaarheid in een steeds veranderende omgeving. Gelijkwaardigheid betekent dat de leidende rol voor een ieder open staat. Mensen pakken die kans als ze dat zinvol vinden en er vertrouwen in hebben dat dit beantwoord wordt. Door een bedrijf vorm te geven als een samenwerkende *community* ontwikkelt zich dat vertrouwen.

Gertjan Schuiling is partner bij Thierry & Schuiling, *organizational learning*. Hij is parttime verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft tien jaar als intern adviseur bij Gist-brocades en DSM gewerkt. Hij was vier jaar lector aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Literatuur

- Adler, P.S. & Heckscher, C. (2006). ‘Towards Collaborative Community’. In: Charles Heckscher en Paul Adler, *The firm as a Collaborative Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization*. 2nd ed. Arlington: Cason Hall & Co.
- Schuiling, G.J. (2014). ‘The role of action research in changing leadership dynamics at agility-critical interfaces: A 25-years longitudinal study’. Abraham B. (Rami) Shani and Debra A. Noumair. (Eds.) (2014). *Research in Organizational Change and Development Volume 22*. Bingley: Emerald Press.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, irony and solidarity*. New York: Cambridge University Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). ‘Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era’. *The Leadership Quarterly* 18: 298-318.
- Vorstman, H.R. (1993). *Productmarktbeleid en kwaliteit*. Alphen aan den Rijn: Samson.

In de middeleeuwen was het ambt belangrijker dan de ambtsdrager, op schilderijen gesymboliseerd door de halo om het hoofd. Al was het alleen al omdat de ambtenaar tijdelijk op aarde was en het ambt eeuwig bleef bestaan, schrijft filosoof René ten Bos. Daarom konden eigenschappen als neutraliteit, objectiviteit en oog voor de lange termijn floreren boven de waan van de dag. Maar hoe zat dat bij leiderschap? Maken leiders ook deel uit van de verheven sfeer?

Door René ten Bos

De ondraaglijke engelachtigheid van leiders

Over leiderschap vanuit middeleeuws perspectief

Bijna 1000 jaar geleden, in 1053 om precies te zijn, schreef de benedictijnse bisschop Petrus Damianus, onder katholieken in Nederland ook wel bekend als Peter van Damiaan, de volgende opmerkelijke passage: ‘Enerzijds kun je heilig zijn door de verdiensten die je hebt in het leven, maar anderzijds kun je ook heilig worden genoemd door het ambt en de positie die je hebt.’ Wie afbeeldingen in boeken of schilderijen uit de middeleeuwen bestudeert, ziet daarop vaak heilige mannen staan. Het gaat meestal om bisschoppen, dekens en priesters, maar soms gaat het ook om koningen of keizers. Niet zelden hebben al deze heilige

mannen een halo of nimbus rondom hun hoofd. Meestal is dat een cirkel- of ovaalvormige figuur die de waarnemer duidelijk moet maken dat de afgebeelde personen in meer of mindere mate deelhebben aan de glorie van het hemelse. God staat achter ze. Wie het dus in zijn hoofd haalt hun macht te betwisten, haalt zich niet alleen de toorn van genoemde machthebbers, maar ook de toorn van God zelf op de hals. Het is maar dat iedereen dit weet.

Damianus’ opmerking maakt overduidelijk dat de van God gegeven immuniteit, die in de middel-

Lokaal leiderschap: vrijheid, geluk & dapperheid

Het streven naar vrijheid en geluk is onlosmakelijk met mij verbonden. De eerste keer dat ik dit aan den lijve ondervond, was de scheiding van mijn ouders. Dit maakte dat ik op jonge leeftijd van de ene op de andere dag in een nieuwe stad – zonder spullen, zonder vrienden – opnieuw moest beginnen. Op mijn negentiende hetzelfde: deze keer vanwege mijn keus voor een Nederlands vriendje, waardoor ik besloot naar Rotterdam te komen. Voor liefde en vrijheid. Deze idealen hebben mij geïnspireerd en hebben mijn politiek denken sterk beïnvloed.

Ik weet uit eigen ervaring wat het is om tegelijkertijd niets en alles te hebben: ik heb namelijk altijd de keuze gehad om mijn leven te leiden, zoals ik dat wil. Ik ben me hierdoor ook altijd bewust van de kansen van mensen om vooruit te komen in het leven en niet bij de pakken neer te zitten. Als fractievoorzitter in Rotterdam geef ik vanuit datzelfde gevoel richting en invulling aan ons D66-geluid.

Ik word dagelijks geïnspireerd door mensen die ik ontmoet, maar de politiek leider die mij inspireert is Jan Terlouw. Iedere keer als ik hem spreek, kom ik weer tot nieuwe inzichten en levert hij stof tot nadenken, maar vooral de realisatie dat ik nog veel te leren heb. Tot slot is mijn moeder mijn grootste inspiratiebron. Zij heeft zoveel dappere beslissingen genomen in haar leven en is altijd bereid geweest te werken voor een betere situatie. Zonder haar keuzes had ik niet de politiek in kunnen gaan.

Salima Belhaj
Fractievoorzitter D66 Rotterdam



Beeld / Herman Wouters



“Net als bij ambtenaren, vermoeden we van leiders dat ze deelhebben aan een verheven hemelse sfeer”

eeuwse iconografie gesymboliseerd wordt door een halo, weinig van doen heeft met het karakter van de persoon in kwestie. Anders gezegd, de persoon als zodanig doet niet ter zake. Het enige wat telt is de waardigheid (*dignitas*) van het ambt (*officio*). De redenatie hierachter is even eenvoudig als geniaal: mensen komen en gaan, maar een ambt blijft bestaan, tot in de eeuwigheid. Wat tijdelijk en dus onderhevig is aan verval – ziekte, morele neergang, wellust en decadentie – kan nooit het eeuwige besmetten. Degene die het ambt bekleedt, kan dat ambt ook niet door het meest liederlijke gedrag besmeuren.

Overigens maakt het ambt iemand niet onsterfelijk. Het is veeleer zo dat door het ambt iemand die aan de gewone, natuurlijke levenstijd is gebonden, plotsklaps een ander soort tijd in zich

gaat dragen, een tijd die niet met leven en dood samenhangt (*tempus*), maar die desalniettemin niet precies hetzelfde is als de Goddelijke eeuwigheid (*aeternitas*). In de middeleeuwen sprak men van *aevum* of *aeviternitas* om de specifieke tijdelijkheid van het ambt aan te duiden. Het gaat hier om een tijd die tussen de gewone aardse tijd en de hemelse tijd in staat. Het is de tijd van de engelen, maar ook van de heiligen die in de hemel zijn opgenomen. In deze tijd bevinden zich dus de wezens die de eeuwige essentie der dingen begrijpen, die een visie hebben op wat er echt toe doet en die ideeën in al hun oogverblindende logica kunnen schouwen. Deze personen – bijna altijd is er sprake van een man, maar soms toch ook van een vrouw – laten zich daarbij niet afleiden door wat zich in het gewone leven allemaal kan voordoen. Pijn en plezier raken hen niet. Nee, ten

opzichte van de lasten en lusten van het gewone leven zijn ze bewonderenswaardig onverschillig.

Goed, de ambtsdrager die Damianus voor ogen heeft staan, krijgt dus iets van deze engelen en heiligen, ook al wil dat niet zeggen dat hij een engel of heilige wordt. Toch kunnen we ons nog steeds iets voorstellen bij het beeld dat de ambtsdrager iets meer wordt dan alleen maar een gewoon mens die geboren wordt en uiteindelijk doodgaat. Voor zover hij de drager van het ambt is, straalt er iets bovenpersoonlijks in hem, iets wat hem niet alleen specifieke kwaliteiten als neutraliteit en objectiviteit verschaft, maar ook op de een of andere manier *grijselijk* maakt. Want achter het aureool van de eeuwigheid en de standvastigheid vermoeden we juist de mens, een wezen van vlees en bloed, een wezen dus met idiosyncrasieën en zwaktes. Wie tegenover een ambtenaar zit, voelt doorgaans precies aan dat ze met een hybride wezen of, zoals de middeleeuwse uitdrukten, een *persona mixta* van doen heeft, hoe hard deze mengpersoon ook zijn best blijft doen eenvormig en resoluut over te komen. Ambtenaren zijn als gevallen engelen. Je wilt ze vertrouwen, kunt eigenlijk ook niet anders, maar je deinst er op de een of andere manier voor terug, alsof je het gevoel hebt dat het vertrouwen toch beschaamd wordt.

Je zou denken dat een leider nooit een *persona mixta* kan zijn. Bij leiders verwachten we immers niet dat er achter de persoon die we zien een ander persoon schuilgaat die als het ware de eerste persoon elk moment kan verraden. In woorden van Damianus: ze zijn wat ze zijn en ze worden niet alleen maar zo genoemd. Nu zouden we zeggen dat die leiders authentiek zijn of uitstraling hebben. Het kan niet alleen maar een kwestie van benoemen zijn. Leiders zijn waarachtige personen. Volgers klampen zich aan personen en niet aan functionarissen of ambtenaren vast. Toch wringt hier de schoen. De hele sublieme religieuze sfeer, die door Damianus en veel van zijn tijdgenoten werd verbonden aan het ambt of aan de positie die iemand in een hiërarchie inneemt, is ook in de discussie over leiderschap niet vreemd. Het is ook in onze tijd moeilijk voorstelbaar dat een halootje grote

leiders zou misstaan. Natuurlijk, we hebben andere mediatechnieken dan in de middeleeuwen, maar evengoed kunnen we ons niet voorstellen dat een leider niet op de een of andere manier met een hogere ideeënwereld in contact staat. Denkvraag: wie geven we eigenlijk de Nobelprijs voor de vrede? Aan een persoon met de naam Barack Obama of aan iemand anders, iemand waarvan we hopen dat hij de juiste ideeën heeft?

Net als bij ambtenaren vermoeden we van leiders dat ze deelhebben aan die verheven sfeer, ook al zijn we, anders dan in de middeleeuwen, het er niet meer over eens hoe die sfeer eruit ziet. Belangrijk is dat de leider kennelijk geen ambt of functie nodig heeft om met die verheven sfeer contact te hebben. Het kunnen reiken naar engelachtige hoogten komt uit hem- of haarzelf. Maar daarmee komen we bij een vreemde paradox: als het direct uit de persoon zelf komt en er geen sprake kan zijn van een *persona mixta*, hoe weten de onderdanen of volgers dan dat ze gevrijwaard zullen zijn van de liederlijkheid en decadentie waartegen het ambt (in een ideale wereld) zo effectief bescherming biedt? Het antwoord op deze vraag is dat ze dat niet kunnen weten en dat daarom leiderschap altijd grotere risico's met zich meebrengt dan het ambt. Dat wil niet zeggen dat het ambt zonder risico is, maar dat het ongemak dat we hier voelen een stuk draaglijker is.

René ten Bos is hoogleraar *Philosophy of the Management Sciences* aan Radboud Universiteit.

Om uit de huidige economische en politieke crisis te komen, klinkt de roep om daadkrachtige Europese leiders. Staan deze op de D66-kandidatenlijst voor de Europese verkiezingen? Vier kandidaten en hun visie op leiderschap.

Europese leiders (in de dop)